

Actes du Congrès  
**COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92**  
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

## La formation liée aux projets de développement

par

Jean-Paul BRETON et Jean DAOUST,  
enseignants  
Cégep François-Xavier-Garneau  
(Québec)

*Atelier 2C18*

Collèges  
créateurs d'avenir

Colleges  
creators of the future



Association des collèges  
communautaires du Canada



Association québécoise de  
pédagogie collégiale

## LA FORMATION LIÉE AUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Jean-Paul BRETON  
Jean DAOUST

formateurs de GARNEAU-INTERNATIONAL

Centre de formation, de recherche et de consultation interculturelles du cégep François-Xavier-Garneau

La plupart des projets actuels de développement comportent, directement ou indirectement, un volet formation ou développement des ressources humaines (DRH). Le DRH est prioritaire pour la réussite des projets de développement; toutes les agences de développement s'entendent là-dessus.

Comment concevoir la formation liée à des projets de développement? C'est là le sens des recherches et des pratiques menées depuis quelques années par un groupe de pédagogues et de praticiens de GARNEAU-INTERNATIONAL du cégep François-Xavier-Garneau.

Un projet réalisé dans le cadre du FEP de l'ACCC au Burkina Faso en 1989-90 nous a permis de développer un modèle conceptuel pour la mise en place de programmes de formation non formelle, c'est-à-dire extérieur aux cadres scolaires. Ce modèle a été développé à partir de l'examen d'une cinquantaine de projets de formation dans des secteurs aussi diversifiés que l'alphabétisation, la vulgarisation agricole, l'entreprise privée ou coopérative... Des applications pratiques tant en Afrique qu'au Québec nous ont permis de valider ce modèle.

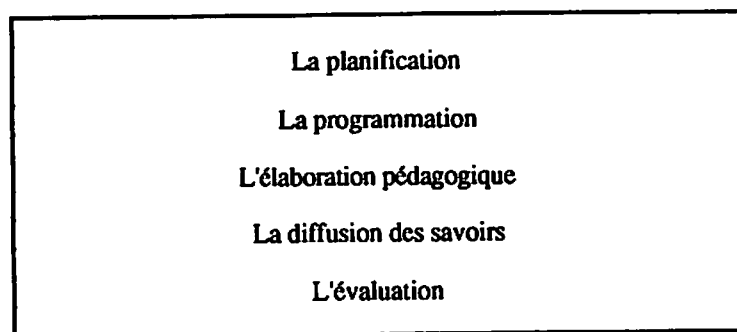
### CONCEVOIR LA FLP

La finalité de la formation liée aux projets (FLP) n'est pas en soi très différente de la formation sur mesure, de l'éducation des adultes ou de l'éducation populaire chez nous. Fondamentalement, il s'agit toujours de former des personnes capables de répondre aux besoins de leur société, de leur communauté, de leur milieu de travail.

Le contexte d'intervention est cependant très différent. Il s'agit d'intervenir dans un contexte environnemental, économique, social, culturel... différent avec les dimensions interculturelles que cela implique. De plus, la nature des projets est souvent très différente. On parle ici de gestion des terroirs, de luttes contre la désertification, de contrôle des naissances, d'aménagement de forages, d'appui à l'entreprise informelle, etc. La conception et la mise en pratique des stratégies de formation doivent tenir compte du contexte interculturel et de la nature des projets mais la perspective théorique sur la formation reste toujours la même.

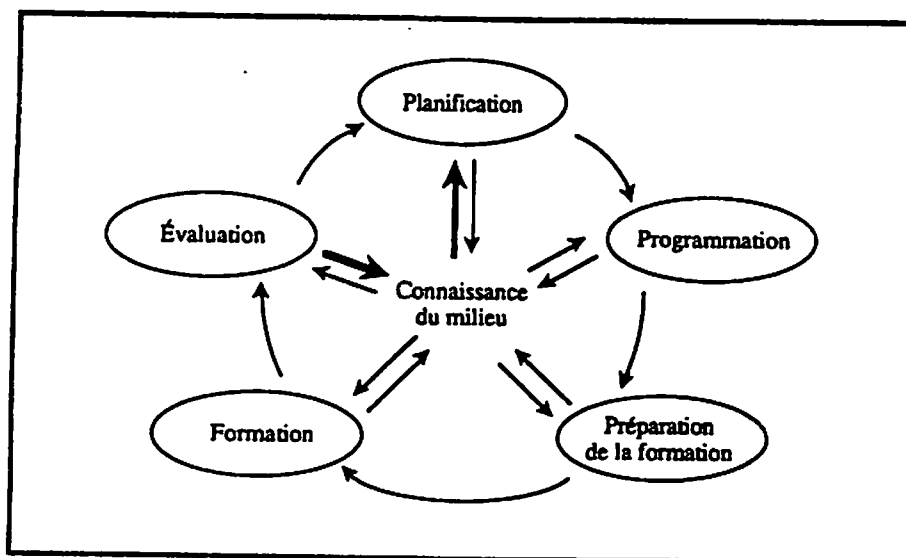
### LES EXIGENCES ADMINISTRATIVES D'UNE FORMATION LIÉE À UN PROJET

La gestion d'un programme de formation liée à un projet n'est pas différente de la gestion d'un projet de développement. Cette gestion suit les étapes normales d'un projet que l'on peut schématiser ainsi.



Sur le terrain, les étapes d'un programme de formation ne se réalisent pas de façon linéaire car il y a une interaction dynamique entre chacune d'elle. Par exemple, l'évaluation qui est en principe la dernière étape est un élément de l'apprentissage et est une activité essentielle pour procéder à des ajustements. Aucune de ces étapes n'est exclusive dans le temps: elles peuvent se dérouler simultanément si, par exemple, des imprécisions dans la préparation de la formation obligent à des réajustements de la programmation ou encore si des blocages dans la diffusion obligent à revoir la préparation de la formation. Ces réajustements sont possibles grâce à une connaissance approfondie du milieu d'intervention.

Le schéma suivant tente de traduire les interactions entre les étapes d'un programme et son milieu de réalisation.



La connaissance du milieu remplit à la fois un rôle préliminaire et central. La connaissance du milieu est en fait beaucoup plus qu'un ensemble de données de type monographique, c'est un processus d'interaction continue entre les intervenants et le milieu. Dans ce sens, la connaissance du milieu permet au programme de formation de bien s'ancrer dans la population et de poursuivre des objectifs dans lesquels cette population se reconnaît. La connaissance du milieu est un processus participatif; les diagnostics, les analyses, les images du milieu doivent être restitués à la population qui s'approprie ainsi les objectifs de formation. La formation débute en fait par la restitution des analyses du milieu traduite dans une forme pédagogique qui va donner une vision d'ensemble des actions à entreprendre et des formations à réaliser.

## LES EXIGENCES PÉDAGOGIQUES

La mise en place d'un programme de formation dans un projet de développement implique des stratégies adaptées au contexte.

Par exemple, les activités de formation doivent s'intégrer le plus naturellement possible à l'horaire des bénéficiaires, imposer le moins de sacrifices possibles et être réparties en tenant compte des activités sociales et familiales mais aussi des intérêts et des préoccupations de ces bénéficiaires. Il faut éviter la multiplication des thèmes de formation qui crée souvent de la confusion et augmente le danger de découragement car la capacité de changement est limitée. On doit aborder en partie des thèmes donnant des résultats à court terme pour que, dans l'application, les bénéficiaires en retirent des satisfactions et soient motivés à poursuivre leur apprentissage.

On pourrait allonger la liste des éléments à considérer dans une pratique pédagogique de ce type particulièrement au niveau de la construction des outils didactiques et de la formation des formateurs. L'étape de la diffusion est à ce point névralgique qu'il ne faut rien laisser au hasard et se méfier des pratiques scolaires traditionnelles. Plus fondamentalement, la mise en place d'un programme de formation liée à un projet doit respecter certaines conditions essentielles.

## LES CONDITIONS DE LA FORMATION

Ces conditions sont selon nous au nombre de cinq, soit la conscientisation, l'applicabilité des savoirs, la diffusion elle-même, la stimulation et le suivi-évaluation. Ces conditions doivent guider la gestion d'un programme de formation. L'adaptation du programme de formation au contexte et à la nature du projet sera d'ailleurs plus simple si on respecte ces conditions. Décrivons-les brièvement.

### La conscientisation

La formation doit reposer sur des mécanismes intégrateurs, c'est-à-dire que les technologies et les connaissances ne doivent pas être imposées de l'extérieur mais voulues par les populations. Ce mécanisme intégrateur est ce que l'on nomme la conscientisation; c'est sur elle que doit reposer la formation. Nous utilisons le terme conscientisation dans le sens de "éveiller la conscience à", "rendre la conscience sensible à certaines réalités sur lesquelles des actions sont possibles". Nous pourrions utiliser comme équivalent le terme plus neutre ou moins engageant de sensibilisation, mais nous préférons celui de conscientisation, car il indique bien la dimension idéologique du processus qu'il faut susciter. Quelqu'un de conscient de la dégradation du sol ou des causes de la maladie va s'informer et se former pour modifier la situation.

La conscientisation est inséparable de la formation proprement dite mais nous tenterons de la caractériser séparément. La conscientisation accompagne la démarche d'identification des problèmes et des besoins de formation correspondants. Les solutions identifiées et apportées par la formation vont permettre une réflexion plus large et plus en profondeur.

La conscientisation commence avec l'analyse du milieu et l'identification de besoins. Cette analyse par le milieu fait découvrir la structure, le caractère et les détails des problèmes posés et permet de distinguer ces différents éléments de base. La conscientisation augmente l'intérêt et la motivation de décortiquer ces éléments de base, mais cela n'est pas possible sans un enseignement spécifique qui fournit les connaissances nécessaires pour compléter la compréhension des problèmes.

La démarche de conscientisation amorcée avec l'analyse du milieu est au centre de tout le programme. L'évaluation pédagogique et la stimulation seront des occasions privilégiées de conscientisation; en fait, la conscientisation appuie les autres conditions de la formation et s'en alimente.

### L'applicabilité des techniques

Avant de commencer la diffusion, le programme de formation doit disposer des moyens essentiels qui permettent aux formés d'appliquer les solutions prônées. Il est inutile, par exemple, d'enseigner à faire des diguettes anti-érosives herbées si l'on ne dispose pas d'herbes anti-érosives, de faire du reboisement si on ne dispose pas de pépinières, de faire de la formation en entrepreneurship sans accès au crédit, etc.

Cette condition implique l'accès à des services et à des infrastructures appropriées et leur coordination avec les équipes de formateurs pour rendre possible au maximum l'application des connaissances et des techniques que l'on veut transmettre.

### La diffusion

Un programme de formation doit évidemment assurer la transmission de connaissances et de techniques mais on a eu trop souvent tendance à réduire la formation à cette diffusion proprement dite. Il faut insister sur le fait que la diffusion est une condition parmi d'autres.

La diffusion dispensée en session de groupe (modèle de la salle de classe) est souvent une approche difficilement remplaçable mais il faut aussi souvent que possible privilégier d'autres approches: enseignement individualisé, sur le tas, à distance (par correspondance ou autre médium), les échanges entre groupes et individus...

Peu importe la forme d'enseignement, les connaissances et les techniques diffusées doivent reposer à tout moment sur une base logique et rationnelle; il ne faut pas diffuser des savoirs et des techniques qui ne sont pas rationnellement compris. Il faut éviter les recettes, les formules (ex.: vaccins, nutrition, épandage d'engrais chimiques sans une

compréhension des relations causales). Les techniques enseignées doivent être simples, économiquement rentables, d'entretien supportable et acceptées culturellement par la communauté.

Les outils didactiques comme la démarche pédagogique doivent reposer sur une connaissance la plus large possible de l'univers symbolique des formés. Le transfert de connaissances et de techniques doit s'appuyer sur les acquis culturels et sur les habilités professionnelles de la population.

La diffusion doit être complétée aussi souvent que possible par des exercices pratiques sur le terrain, par des applications en groupe suivies d'échanges, par des apprentissages individuels, par des guides pratiques et simples... Ce sont ces encadrements qui favorisent le transfert des apprentissages dans la pratique.

### **La stimulation**

L'application des techniques et des connaissances doit permettre l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires; ce sont d'abord ces résultats positifs qui constituent une stimulation naturelle à appliquer ces techniques et ces connaissances. Par contre, cette stimulation naturelle n'est pas évidente pour plusieurs raisons:

- les résultats espérés sont à long terme;
- la mise en application de ces techniques suppose presque toujours un surplus de travail difficile à fournir dans beaucoup de circonstances;
- l'application de techniques nouvelles constitue souvent un risque pour l'utilisateur; on a, dans ces circonstances, tendance à répéter ce que l'on connaît déjà;
- dans une société traditionnelle (et même moderne), les problèmes sont souvent mystifiés ou vécus comme inévitables; ils ne sont pas vécus comme problèmes mais comme faits du destin; le besoin de changer n'est pas spontané;
- les techniques ne sont pas neutres socialement; adopter de nouvelles techniques implique l'adoption de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements, la modification de son environnement.

Pour surmonter ces obstacles, il importe de prévoir des incitations à l'application des connaissances et des techniques pour:

- renforcer les valeurs favorables au développement (dynamisme, entrepreneurship, désir de formation) en accordant un prestige supplémentaire aux personnes qui s'engagent dans ce processus;
- récompenser les personnes qui font des efforts et qui courent des risques supplémentaires;
- instaurer un climat de confiance et de tolérance entre les populations et les responsables de formation.

Les stimulations négatives (amendes, blâmes, ordres...) doivent être évitées pour faire place aux stimulations positives: encouragements, visites des autorités, prix, publication de photos... Si les supports à la stimulation sont essentiels, il faut par contre éviter "d'acheter" les formés en faisant des incitatifs une fin en soi; on ne donne pas, on se mérite une récompense ou un prix. Dans la plupart des cas, les formés ont des avantages à assister aux sessions de formation (per diem, changement de routine, voyage...) et des inconvénients à mettre en application ce qu'ils ont appris (surcroît de travail, conflits, problèmes d'adaptation...). Il faut donc stimuler l'application des connaissances et des techniques et non stimuler à recevoir la formation, à assister aux sessions, etc.

### **L'évaluation-suivi**

Tout le monde s'entend sur la nécessité de l'évaluation d'un programme de formation mais, dans les faits, c'est l'étape la plus souvent escamotée. Quand on évalue, on évalue la plupart du temps la satisfaction des formés: satisfaction par rapport aux formateurs, au contenu, au cadre de formation, au per diem, etc. Ces éléments ont une importance secondaire, ce qui compte avant tout ce sont les apprentissages réels et les impacts de ces apprentissages. Cette évaluation ne peut se réaliser à la fin d'une session de diffusion seulement; elle oblige à mettre en place un processus d'accompagnement des formés dans leur apprentissage pour un meilleur suivi.

C'est en regard seulement de ce suivi-évaluation de l'apprentissage et de ses impacts que devront être examinées l'efficacité et l'efficience du programme de formation.

### **L'APPLICATION DU CADRE CONCEPTUEL**

Nous avons eu l'occasion d'appliquer une partie de cette approche (l'identification de besoins, la planification et la programmation) dans le cadre de deux projets de développement au Rwanda et au Zaïre pour des coopératives

soutenues par la Société de Développement international Desjardins (SDID). Notre mandat était d'élaborer des stratégies de formation pour les membres des conseils d'administration et pour le personnel de gestion de ces deux coopératives. Voici quelques constats que nous pouvons dégager.

### **Compétences, motivation et soutien organisationnel**

Pour combler les lacunes du personnel, on cherche trop souvent les réponses dans la formation comme si des connaissances et des compétences accrues étaient les seules conditions d'un meilleur rendement. Or le plus souvent, c'est de motivation et de soutien organisationnel dont le personnel a besoin. Combien d'employés ou de membres d'une coopérative savent théoriquement ce qu'il faut faire mais ne le font pas ? Pourquoi ? Le patron immédiat ou le responsable d'un comité se contente trop souvent d'émettre une directive sans évaluer avec les membres ou les employés les difficultés de réalisation qui peuvent s'expliquer autant par les relations humaines et le contexte culturel que par un aspect technique du travail.

Le milieu de travail qui valorise les performances individuelles plutôt que l'intégration au groupe identifie peut-être faussement les motivations des employés, en Afrique particulièrement. Sur ce sujet, Henry Bourgoin, dans *L'Afrique malade du management* souligne que les motivations du personnel diffèrent selon les cultures. Voici comment cet auteur présente la question :

*"Dans sa pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow place le besoin d'accomplissement en premier, le besoin d'estime en second et le besoin de socialisation en troisième place... C'est la description d'un système de valeurs, celui des Nord-Américains... il faut inverser cet ordre pour les pays africains... où la coopération avec autrui est considérée comme la qualité principale, les travailleurs se montreront attentifs aux bonnes conditions physiques de travail, à la variété, l'atmosphère amicale et à la sécurité d'emploi."*

La conclusion de ces observations est que la motivation doit être recherchée par la sécurité et l'intégration à la "famille-entreprise" plutôt que par la performance et le développement personnel. D'ailleurs, un document d'une coopérative locale confirmait cette approche: "Nous devons nous sentir en famille à l'ACOGENOKI (Association coopérative des groupements d'éleveurs du Nord-Kivu); ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise pour chaque employé doit être développé et entretenu."

Une stratégie de formation doit donc tenir compte de la motivation et du soutien organisationnel qui, souvent, sont plus nécessaires que l'acquisition de nouvelles connaissances.

### **La dimension interculturelle**

Dans des activités de formation, à la gestion par exemple, comment aborder des thèmes comme la planification, la gestion par objectifs, le leadership, la coordination, la gestion participative, etc. quand on sait que nombre d'éléments culturels affectent directement ces questions: la conception du temps (polychronique selon l'expression de E.T.Hall), l'importance de la communication orale plutôt qu'écrite, la prédominance des rapports informels (et des appartenances ethniques), l'intensité des liens maintenus avec le milieu externe au travail (en particulier avec la famille étendue), la persistance du modèle d'autorité traditionnelle, les façons de s'exprimer (l'allusion, le refus de se compromettre, les multiples façons indirectes de dire "non" que l'on peut interpréter comme une acceptation), etc.

Les nationaux comprennent les concepts occidentaux de management et peuvent les restituer avec précision mais comment les réinterprètent-ils ? Ici se pose, aux Occidentaux, un problème de communication interculturelle alors que, trop souvent, on pose ce problème en terme de "formation des nationaux" comme s'il y avait nécessairement des lacunes à combler en terme de connaissances. C'est peut-être pourquoi on a toujours l'impression "qu'il faut reprendre la formation", "qu'à la fin du projet, les nationaux reviennent à leurs habitudes", etc. C'est peut-être tout simplement qu'au départ, il n'y a pas eu d'appropriation locale de la formation et que celle-ci a été conçue dans une optique de rendement individuel plutôt que de développement communautaire. Par exemple, un directeur d'entreprise ou de coopérative a-t-il plus besoin d'un stage dans une école d'administration occidentale ou ne lui serait-il pas tout aussi profitable de se ré-initier au processus de décisions dit autoritaire mais très consensuel de sa communauté traditionnelle ?

### **L'"appropriation" de la formation**

Il est important de ne pas considérer l'analyse du milieu et l'identification de besoins comme des techniques de gestion pour faire adopter les objectifs du projet comme pourrait justement le laisser entendre le terme

"appropriation": appropriation de quoi ? de ce que veut le partenaire étranger ? L'identification de besoins devrait plutôt permettre l'émergence d'une stratégie locale. Or, la formation est souvent perçue comme une exigence du partenaire étranger non comme une réponse à des besoins endogènes.

### **L'identification des ressources de formation**

À l'occasion d'une mission pour élaborer une stratégie de formation, un des problèmes les plus difficiles est celui d'identifier des ressources de formation. On préfère un stage ponctuel à l'extérieur plutôt qu'une formation continue sur place, formation qui, selon nous, présente de meilleures conditions d'encadrement, d'évaluation et de suivi quand cet apprentissage est possible sur le lieu de travail lui-même.

Pour une formation sur place, on sera parfois réticent à ce que cette formation soit donnée par des étrangers: "on a plein de compétences dans notre propre pays" mais il ne faudra pas recruter ces compétences dans un milieu trop immédiat: il faudra s'enquérir des relations ethniques, familiales ou autres et c'est une question qui ne pourra être abordée trop ouvertement. Une compétence locale parce qu'elle est payée par une agence étrangère exigera le même salaire qu'un étranger; et comment évaluer la compétence pédagogique de cette ressource à partir des conditions que nous avons énumérées alors que la compétence est encore trop souvent reconnue en terme de savoir et non de capacité à développer des habiletés et des attitudes.

### **LE FORMATEUR OU COOPÉRANT ÉTRANGER**

Il faut de plus définir précisément les tâches du coopérant en tenant compte des fonctions administratives et techniques qu'il assume déjà dans le projet, et cela, dans un contexte souvent ambiguë surtout si le projet est dans un phase de désengagement. Le coopérant est-il d'abord gestionnaire, conseiller à la gestion, gestionnaire de formation, formateur, concepteur de stratégie...? On doit surtout s'attendre à ce que le coopérant rende les formations possibles et qu'il soit capable de concevoir des stratégies à l'intérieur desquelles, à l'occasion, il peut être une ressource de formation.

Dans des démarches de formation sur mesure, il faut respecter le rythme d'apprentissage. L'identification de besoins peut être longue à réaliser car l'implication du milieu ne va pas de soi; les réajustements en cours de réalisation peuvent retarder les échéances; etc. Comment concilier ces contraintes du terrain avec les résultats (les indices objectivement vérifiables, IOV) qui sont périodiquement exigés par l'agence d'exécution ?

Cette question élargit considérablement le débat et soulève une autre question: comment, dans les projets, sont conçus et intégrés les volets "formation" ? Tous les éléments soulevés ici sont largement connus mais il faut maintenant penser globalement. La formation ne doit plus être pensée à la pièce, comme un support ponctuel, marginal et vulnérable quand arrivent les coupures.